



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE FRANQUICIAS DE ESCUELAS PARA MENORES EN UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL DE PERÚ

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración con mención en Administración de
Empresas

Autor

Ludeña Visalot, Sergio Luis

Asesor

Chávez Navarro, Juan Roberto

ORCID: 0000-0002-0187-6165

Jurado

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Riveros Cuellar, Alipio

Castro Vásquez, Eugenio

Lima - Perú

2025

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE FRANQUICIAS DE ESCUELAS PARA MENORES EN UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL DE PERÚ

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	21%	3%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	w27.bcn.cat	Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá	Trabajo del estudiante	2%
3	www.mastermarketing-valencia.com	Fuente de Internet	1%
4	docplayer.es	Fuente de Internet	1%
5	bibliotecadigital.univalle.edu.co	Fuente de Internet	1%
6	www.euroinnova.co	Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unapiquitos.edu.pe	Fuente de Internet	1%
8	dspace.ucuenca.edu.ec	Fuente de Internet	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACTULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE FRANQUICIAS
DE ESCUELAS PARA MENORES EN UN CLUB DE FÚTBOL
PROFESIONAL DE PERÚ

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración con mención en Administración de Empresas

Autor

Ludeña Visalot, Sergio Luis

Asesor

Chávez Navarro, Juan Roberto
ORCID: 0000-0002-0187-6165

Jurado

Polo Cerna, Dora Alejandrina
Riveros Cuellar, Alipio
Castro Vásquez, Eugenio

Lima – Perú
2025

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
GLOSARIO	68
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Trayectoria del autor	8
1.2. Descripción de la Empresa.....	9
1.3. Organigrama de la empresa.....	10
1.4. Áreas y Funciones desempeñadas.....	11
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.....	24
2.1. Lanzamiento de ventas de Franquicias de Academias de Menores de Fútbol	24
2.2. Análisis Interno – Externo	24
2.2.1. Análisis PESTLE	24
2.2.2. Fuerzas de Porter	26
2.2.3. Análisis DAFO	27
2.3. Modelo de Negocio	29
2.4. Plan de Operaciones.....	31
2.4.1. Objetivo de producto:	31
2.4.2. Partes Interesadas y aspectos relevantes	31
2.4.3. Beneficios del Franquiciado	33
2.4.4. Perfil del franquiciado	34
2.4.5. Logística.....	35
2.4.6. El personal	36
2.4.7. Indumentaria Deportiva	37
2.4.8. Supervisión	37
2.4.9. Scouting	37
2.4.10. Derechos del Club.....	37
2.5. Plan de Recursos Humanos del Proyecto.....	38
2.5.1. Organigrama	38
2.5.2. Puestos de trabajo	39
2.5.3. Responsabilidad Social Corporativa	43
2.6. Plan Financiero.....	43
2.6.1. Propuesta.....	43
2.6.2. Inversión	44

2.6.3.	Flujo económico	45
2.6.4.	Proyección de venta	47
2.6.5.	Impacto económico	51
2.7.	Plan de Marketing	52
2.7.1.	Segmento - público objetivo	52
2.7.2.	Estrategias del plan de marketing	52
2.7.3.	Estrategia de Producto & Servicio	53
2.7.4.	Estrategia de Precio	56
2.7.5.	Estrategia de canales de distribución	57
2.7.6.	Estrategia de promoción	57
III.	APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA / INSTITUCIÓN	62
IV.	CONCLUSIONES	63
V.	RECOMENDACIONES	64
VI.	REFERENCIAS	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de A.D.F.P. Club Cienciano del Cusco	10
Figura 2 Cinco Fuerzas de Porter	27
Figura 3 Modelo Canvas	30
Figura 4 Organigrama del proyecto	38
Figura 5 Estado de Flujo de efectivo proyectado 1er año.....	46
Figura 6 Estado de Flujo de efectivo proyectado 2do año.....	48
Figura 7 Estado de Flujo de efectivo proyectado 3er año.....	49
Figura 8 Estado de Flujo de efectivo proyectado 5to año.....	50
Figura 9 Indicadores de rentabilidad	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DAFO	28
Tabla 2 Precio del producto	44
Tabla 3 Costos de personal	44
Tabla 4 Costos variables por producto.....	45

RESUMEN

El diseño de un modelo de negocio de Escuelas de Fútbol para menores, nace como iniciativa de rentabilizar y generar ingresos mediante esta línea de negocio a través de la marca Cienciano. La propuesta de valor es proporcionar un producto de calidad que se diferencie y brinde características únicas a diferencia de lo existente en el mercado, con un precio competitivo y alcanzable para los interesados. El principal producto son los manuales de operación y el servicio de acompañamiento constante por parte del Club hacia el franquiciado, asegurando la rentabilidad de la Franquicia con promoción directa para todos los franquiciados. Además, se contempla un plan de marketing que permitirá el desarrollo correcto del producto dentro del mercado y, por otro lado, será el soporte constante para el franquiciado, brindándoles estrategias de promoción, publicidad y marketing durante todo el periodo de contrato que maneje con la marca. En general, se trata de un modelo viable de producto que permitirá la expansión de marca, reconocimiento en el mercado, trabajar en la inclusión mediante responsabilidad social y sobre todo generar una utilidad positiva ampliando este modelo como línea de negocio.

Palabras claves: modelo de negocio, franquicias, plan de marketing.

ABSTRACT

The design of a business model for Football Schools for minors was born as an initiative to make this business unit profitable and generate income through the Cienciano brand. The value proposition generated by this business model design is to grant a quality product that differentiates and provides unique features unlike anything on the market, with a competitive and affordable price for those interested. The operational manuals and the constant support service the Club will deliver to the franchisee, are the main products/services, ensuring, through direct promotion and monitoring from the Club, the profitability of the franchise. In addition, in order to allow a correct development of the product in the market, a marketing plan has been contemplated. This will also become a constant support for the franchisee, providing promotional, advertising and marketing tools and strategies during the whole contract period with the brand. Overall, it is a viable product model that will allow the expansion of the brand, market recognition, work on inclusion through social responsibility and, above all, generate a positive return by expanding this model as a new business unit.

Keywords: business model, franchises, marketing plan.

I. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este proyecto ha sido crear un modelo de negocio y adaptarlo en búsqueda de rentabilidad para el Club Cienciano del Cusco que pertenece a la primera división en Perú. Se trata de un Club muy representativo con más de 120 años de formación, además que ha sido el único en ganar la Copa Sudamericana en el 2003 y la Recopa Sudamericana en el 2004, lo cual logró captar a muchos hinchas logrando que el nombre Cienciano se fidelice como una marca. Sin embargo, por diversos motivos de gestión el nombre perdió valor a través de los años y quizá no hubo la atención debida, ni el plan adecuado de impulso para poder rentabilizar nuevamente a Cienciano del Cusco.

Evidentemente, el tema de acceso a recursos económicos también ha sido un inconveniente para el desarrollo de estas actividades de rentabilidad de marca, aún más dentro del contexto de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Es por ello que el planteamiento de crear un modelo de negocio para la creación de Franquicias de Academias de fútbol del Club Cienciano, logrará generar posicionamiento de la marca y con ello, generar utilidad en esta línea de negocio.

Este modelo de operación regula la concesión de licencias de uso de la marca del Club Cienciano para este tipo de Academias, con el objetivo de brindar a el franquiciado, los recursos y el apoyo necesarios para poder ofrecer el mejor desenvolvimiento de su actividad y contribuir al desarrollo del fútbol, llevando un servicio de primera calidad, creando inclusión, promoviendo la identidad y valores del Club Cienciano.

1.1. Trayectoria del autor

Empresario, innovador, proactivo, líder y especialista en gestión, administración y finanzas, con experiencia en Gestión y Dirección en Entidades Deportivas, contando con especialización en manejo y solución de conflictos.

En la Gestión y Dirección de Entidades Deportivas, ha participado en la planificación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos sociales y deportivos de las entidades, dirigiendo equipos multidisciplinarios con dicha finalidad.

Uno de los mayores retos ha sido asumir el compromiso del cumplimiento del Plan de Reestructuración de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional Club Cienciano del Cusco, presentado ante INDECOPI y la Junta de Acreedores. Recibiendo al Club con diversas deudas con la Asociación de Fútbol Profesional ADFP, al Sindicato de Jugadores Profesionales SAFAP y a la ADFP Segunda División; las cuales a la fecha han sido honradas en su totalidad, gracias a la buena gestión que se viene desempeñando en la administración concursal del Club desde el año 2015.

1.2. Descripción de la Empresa

A.D.F.P CLUB CIENCIANO DEL CUSCO es una institución de gran prestigio, que desde hace 120 años se ha dedicado a la competencia de fútbol profesional, siendo el único club peruano en lograr títulos internacionales.

El club muestra su compromiso enfocándose en el desarrollo de niños, niñas y adolescentes, buscando su bienestar y crecimiento en beneficio de la sociedad Cusqueña. Ahora, Cienciano busca expandir ese compromiso a diversas regiones del Perú.

Además, es el único club peruano con títulos internacionales: Copa Sudamericana 2003 y Recopa Sudamericana 2004. Cuenta con más de un millón de hinchas, distribuidos la mayor parte en el departamento de Cusco.

En el 2015 pasa a ser administrado concursalmente por Networks Inversiones Perú SAC, quien inicia un plan sostenible para volver a primera división, subsanar deudas y estabilizar al Club. En el 2019, se obtuvo el título de la Liga 2 y asciende a primera división.

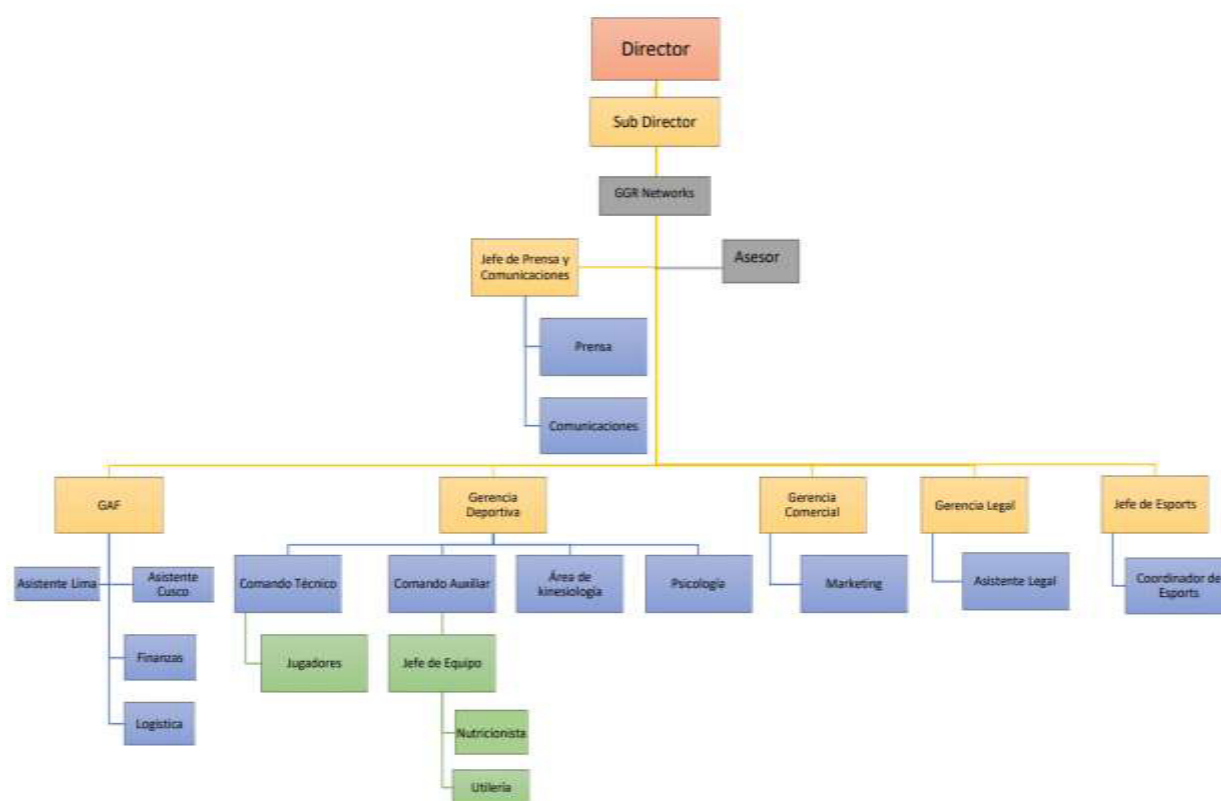
A partir del ascenso, se crea una nueva estructura administrativa con enfoque corporativo y profesionalización del staff administrativo (comercial, marketing, administración, finanzas, operaciones, comunicación y prensa). Con ello, se ha logrado continuar con el Plan de Reestructuración obteniendo buenos resultados en la parte administrativa y, también, en la parte deportiva situándose en los primeros puestos del torneo de apertura de liga 1 2022.

1.3. Organigrama de la empresa

A continuación, en la figura 1 se muestra la actual organización del Club Cienciano.

Figura 1

Organigrama de A.D.F.P. Club Cienciano del Cusco



Nota. Organigrama actual del Club Cienciano del Cusco. Tomado de la página web del Club Cienciano del Cusco (<http://www.Cienciano.com>).

1.4. Áreas y Funciones desempeñadas

Gerencia General Administración Concursal

- Realizar los actos administrativos y gestión ordinaria de la sociedad.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representar la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, municipales, judiciales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Asistir a las sesiones de la Junta General de Accionistas, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de Junta General de Accionistas, de libros contables y registros de la sociedad.
- Someter a la Junta General de Accionistas, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios y proponer modificaciones al mismo.
- Preparar y ejecutar el presupuesto y proponer modificaciones al mismo.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las se le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas.

Jefe De Prensa Y Comunicaciones

- Planificar y diseñar las acciones que la empresa o institución llevará a cabo con los medios de comunicación, según los objetivos fijados desde la dirección de comunicación.
- Realizar el seguimiento de los medios de comunicación y de sus temas de interés. Seguir también los contenidos de los medios convencionales y no convencionales para poder detectar oportunidades para la empresa, así como posibles riesgos de crisis de información.
- Actualizar las bases de datos de contacto de periodistas. Mantener una relación fluida con los periodistas.
- Elaborar y difundir los comunicados de prensa. Planificación y ejecución de las ruedas de prensa o convocatorias de prensa.
- Verbalizar o poner por escrito las ideas principales y los mensajes clave que se transmiten desde la empresa a los medios. A menudo, también se encargan de la formación de un equipo de portavoces y, en determinadas ocasiones, de la elaboración de discursos oficiales, que verbalizarán otros miembros de la empresa.
- Diseñar y llevar a cabo simulacros de gestión de situaciones críticas ante los medios de comunicación.
- Responsable de elaborar o supervisar los medios de comunicación internos de la empresa: revista para el personal, página web, revistas o newsletters para socios, clientes, etc.

Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)

- Es responsable ante Gerente General, por los resultados y el desempeño de la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Elaborar, ejecutar y capacitar respecto a procesos y procedimientos que ayuden al logro de objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas.

- Planear, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera en coordinación con los Gerentes del club, enfocada a los objetivos, metas y estrategias del club desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Dirigir, disponer, supervisar y controlar el adecuado uso y distribución de los recursos materiales, así como los servicios que requieran las demás Gerencias para su normal funcionamiento.
- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de personal, tesorería, contabilidad, logística y de mantenimiento.
- Planificar y supervisar el mantenimiento, reparación, recuperación de equipos, vehículos y mobiliarios; así como el mantenimiento general de las instalaciones y local del club Cienciano.
- Responsable de hacer cumplir los dispositivos legales y normas estipuladas por las diferentes instituciones públicas y privadas (Defensa Civil, Municipalidades, etc.) enmarcado en los sistemas de cada unidad de negocio del club.
- Verificar la correcta aplicación de las normas internacionales (Normas internacionales de Contabilidad – NIC, Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF)
- Elaborar, supervisar y controlar el Plan Anual de Capacitación del personal del club, con el apoyo del asistente de Recursos Humanos.
- Proveer oportunamente los recursos y servicios necesarios a las áreas que lo soliciten para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Organizar y optimizar la administración financiera del club Cienciano, y proporcionar la información contable adecuad y oportuna para facilitar la toma de decisiones.
- Supervisar al Contador General, así como el cumplimiento de las fechas de presentación.

- Controlar y supervisar que los estados financieros revelen la real situación económica y financiera del club.
- Establecer y coordinar las relaciones con los bancos, instituciones financieras y seguros.
- Analizar, evaluar y plantear formas de financiamiento para la atención de requerimientos en cada unidad de negocio del club.
- Supervisar el desarrollo de las compras locales en general en comunicación activa con el Jefe de Logística para la atención de lo solicitado por las diferentes unidades de Negocio del club. Asimismo, aprobar las órdenes de compra generadas.
- Supervisar y organizar el correcto funcionamiento del Almacén para lograr eficiencia.
- Dirigir y coordinar las actividades relativas al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y control de personal. Reportar a la Gerencia General de manera directa, cuando lo solicite, sobre temas relacionados a la situación del personal del club.
- Velar que, al ingreso de un nuevo trabajador, este cumpla con entregar la información y declaraciones acorde con las políticas del club.
- Velar y controlar el cumplimiento del Reglamento Interno y demás disposiciones internas establecidos para regular las relaciones laborales existentes.
- Coordinar todas las actividades relacionadas con la seguridad de los trabajadores, instalaciones y bienes.
- Ejecutar, supervisar los procesos técnicos de personal relacionados con el desplazamiento, asistencia, puntualidad, evaluación de desempeño, inducción y desarrollo, liquidación de beneficios sociales y capacitación del personal.
- Comunicar a su personal todas las decisiones, capacitaciones, reuniones y/o procedimientos que apruebe el Gerente General o Representante de la Dirección.

- Informar periódicamente al Gerente General o Representante de la Dirección.
- Elevar al Gerente General del club los resultados de la Evaluación del Personal.
- Responsable de la actualización del Manual de Organización y Funciones, Procedimientos, etc. en el ámbito de su competencia.
- Cumplir y hacer cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos de sus respectivas actividades y de las actividades del personal a su cargo.
- Cumplir con los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de sus respectivas actividades y de las actividades del personal a su cargo.

Asistente Lima

- Cotizaciones y búsqueda de proveedores.
- Selección de proveedores.
- Compras.
- Despachos.
- Rendiciones financieras.
- Solicitud y entrega de facturas.
- Coordinación entre área administrativa y deportiva.
- Otras actividades que determine el jefe directo.

Asistente de Recursos Humanos

- Digitalización del área, legajos y ordenamiento de files del personal.
- Elaborar y entregar de documentos laborales (Boletas de pago, Certificados, etc.).
- Administrar contratos laborales nacionales y extranjeros.

- Publicar ofertas laborales, filtro curricular y coordinar las entrevistas.
- Apoyar en gestiones administrativas y operativas del área.
- Coordinación y elaboración de agenda de gerencia.
- Brindar charlas de Desarrollo Personal a los jugadores.
- Realizar funciones respecto al área de recepción.

Asistente Cusco

- Canalizar y coordinar con las áreas involucradas las contestaciones a las consultas específicas de clientes internos y externos, lo concerniente a información del área o su operatividad, así como la preparación trimestral y anual de reporte pormenorizados sobre la gestión del área.
- Coordinar las actividades referentes a las reuniones y/o prestaciones que deba realizar la gerencia.
- Elabora mensualmente los reportes de gestión del área que así lo requiera.
- Administrar los abastecimientos de útiles de oficina, muebles y equipos.
- Mantener una comunicación constante con el personal para atender sus requerimientos.
- Recibir, clasificar, tramitar, controlar y archivar las documentaciones.
- Apoyar las otras actividades solicitadas por el área.

Jefe de Finanzas:

- Formular y proponer la política de administración de los recursos económicos y financieros de la institución.
- Organizar y supervisar el registro de las operaciones, control del cuadre diario, tramitación y contabilización de operaciones que generen ingresos y egresos en cuentas bancarias de cada empresa del club, de acuerdo con las Normas de Control Interno.

- Dirigir el proceso de control y manejo de los fondos fijos de caja chica asignados por empresa.
- Organizar y supervisar la elaboración de los reportes de situación correspondientes a los movimientos (operaciones de caja, de fondos y valores en custodia) y saldos en cuentas bancarias por empresa.
- Organizar, controlar y verificar el status de los fondos fijos y valores del área de Tesorería, en concordancia a lo dispuesto por las Normas Técnicas de Control Interno.
- Elaborar el flujo de caja por empresa a fin de identificar necesidades de financiamiento a corto y mediano plazo.
- Organizar, programar y atender el trámite de pagos de acuerdo a la política establecida, validando la documentación de soporte de la salida de efectivo.
- Identificar y evaluar periódicamente el grado de avance financiero de la ejecución presupuestal entre el presupuesto aprobado y la ejecución presupuestal.
- Autorizar la realización de arqueos inopinados a los fondos fijos de caja chica asignados en la empresa.
- Coordinar y supervisar la formulación de los estados financieros: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Estado de cambios al patrimonio neto.
- Supervisar el correcto ingreso de la información al STI (ERP de la empresa).
- Implementar y evaluar las acciones que conlleven a la ejecución del control previo, concurrente y posterior en el ámbito de competencia.
- Implementar y supervisar el funcionamiento del sistema de control interno, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Gerencia.

- Participar en la realización de una categorización y/o clasificación de clientes, en función a la solvencia económica y capacidad de pago de cada cliente, recomendando a la Gerencia aquellos casos específicos en los cuales deben exigirse garantías, pagos adelantados o pagos diferidos, según las directivas vigentes.
- Elaborar el Informe Financiero mensual.
- Revisar y mantener actualizada la normativa interna relacionada con las actividades que realiza el área financiera.
- Formular directivas internas orientadas a delimitar actividades propias del área financiera.
- Velar por el cumplimiento de las medidas de austeridad emitidas por la Gerencia.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades del área de Contabilidad, de acuerdo a los planes, procedimientos y normas legales y administrativas establecidas a nivel corporativo.
- Colaborar con las Auditorias y Fiscalizaciones Tributarias, coordinando con las áreas involucradas y/o atendiendo la información solicitada.
- Realizar las gestiones respectivas con bancos y entidades financieras a fin de mantener las líneas de créditos y propiciar relaciones coordinadas con los mismos.
- Tramitar y coordinar el requerimiento de carta fianza a los bancos, pagarés, letras y otros documentos de homologación.
- Evaluación y control del Presupuesto por áreas, en coordinación con el área de Auditoría.

Asistente Finanzas

- Elaborar, consolidar y proyectar la estructura del presupuesto anual por la empresa o el club de ser el caso.

- Realizar el seguimiento presupuestal: análisis, reporte de brechas y propuesta de plan de acción.
- Realizar el análisis financiero por empresa.
- Evaluar la rentabilidad de los proyectos y comunicar oportunamente las variaciones.
- Dar seguimiento a los scores reportados en centrales de riesgo.
- Realizar análisis comparativo de los Estados Financieros.
- Elaboración de flujo de caja anual, mensual y proyectado.
- Evaluar, modelar, dar seguimiento y controlar la ejecución de los financiamientos otorgados.
- Cumplir con los controles operacionales establecidos en las matrices de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos de sus respectivas actividades.

Coordinador de Logística

- Control de bienes ingresados
- Revisión de áreas de la oficina a fin de revisar la existencia de bienes patrimoniales
- Supervisar equipos de trabajo, dentro del área logística
- Utilizar herramientas tecnológicas
- Apoyo en operaciones de compra y abastecimiento
- Apoyo en diversos pagos que se tengan que realizar.
- Optimizar la cadena de valor, con ayuda de los recursos logísticos
- Controlar las operaciones de transporte, formato de movilidad y rendiciones propias.

Gerencia Deportiva

- Elaborar la Planificación Deportiva Anual del Club y dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando la labor de los entrenadores de los diferentes equipos.

Organizar la distribución horaria, espacios de trabajo y material, así como bajas y sustituciones.

- Proponer a la Junta Directiva, el nombramiento y cese de los entrenadores que componen el organigrama del Club.
- Representar los intereses del Club en aquellos estamentos que la Junta Directiva estime oportuno. Sobre todo, en relación con la Federación Profesional de Fútbol o cualquier ente relacionado con las actividades que desarrolla el Club.
- Informar a la Junta Directiva de todos aquellos asuntos deportivos, así como en los disciplinarios que afecten al Club tanto en los entrenamientos como en la competición en colaboración con el delegado de campo.
- Redactar informes y memorias aquellos aspectos deportivos que lo requieran.
- Proponer aspectos relativos a la mejora del funcionamiento en su área deportiva.
- Convocar, participar y/o dirigir las reuniones de trabajo con los entrenadores, delegados de equipo, delegados de campo y demás áreas del Club.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento de Régimen Interno participando en la respectiva comisión disciplinaria que pueda crearse.

Nutricionista

- Elaborar una dieta según la fase biológica.
- Establecer un plan alimenticio de acuerdo al entrenamiento físico.
- Determinar un horario de comidas.
- Prevenir trastornos en la alimentación.
- Elaborar informes en relación a lo trabajado.

Coordinador de Kinesiología

- Promoción de la actividad física responsable.
- Reducción de riesgo de lesiones deportivas.
- Reconocimiento, evaluación y manejo de las lesiones.
- Cuidados primarios de la lesión.
- Prestar atención de la salud general.
- Tratamiento, rehabilitación, y reacondicionamiento de las lesiones deportivas.
- Promueve un estilo de vida activo.

Coordinador de Psicología

- Evaluar y hacer un diagnóstico de los jugadores y de las variables que afectan a su comportamiento en el contexto deportivo.
- Entrenar a los jugadores en estrategias para mejorar la atención y la concentración, el control de emociones o la motivación durante el ejercicio físico.
- Realizar informes y asesorar en el trabajo con el equipo.
- Programar actividades para la promoción del deporte a nivel comunitario y analizar los resultados de dichos programas.
- Diseñar programas de intervención y de asesoramiento, tanto personalizados como grupales.

Gerencia Comercial

- Diseñar la estrategia comercial y de marketing.
- Fijar los objetivos que debe alcanzar el personal de marketing y los comerciales, establecer los incentivos adecuados y evaluar la consecución de las metas.
- Concretar los canales de marketing y comercialización de los que se servirá la compañía.

- Elaborar proyecciones de ventas.
- Establecer la política de precios.
- Administrar el presupuesto de marketing y ventas de la forma más eficiente posible.
- Elegir y gestionar los sistemas tecnológicos propios del departamento, como software CRM y herramientas de marketing en estrecha colaboración con el Director de TI (Tecnologías de la Información).
- Tomar decisiones para adaptar la estrategia a las circunstancias y los cambios disruptivos del mercado.
- Liderar al personal de marketing y a la fuerza de ventas.
- Reportar al director general.
- Supervisar los procesos de selección, reclutamiento y formación del personal.
- Supervisar la elaboración de estrategias de comunicación.
- Gestionar la obtención de patrocinios y supervisar las activaciones hechas por el equipo a cargo.

Coordinador de Marketing

- Supervisión del departamento de marketing.
- Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing.
- Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing.
- Comunicación del plan de marketing.
- Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa.
- Investigación de la competencia.
- Identificación de clientes potenciales.

- Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con el departamento de ventas, con el objetivo de maximizar los beneficios y la participación en el mercado, mientras mantiene la satisfacción del cliente.
- Desarrollo de promociones con gestores publicitarios.
- Comprensión y desarrollo de presupuestos y finanzas, incluidos gastos, créditos para investigación y desarrollo, retornos de inversión y proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Desarrollo y gestión de campañas publicitarias.
- Creación de conciencia de marca y posicionamiento.
- Apoyo a las ventas y los esfuerzos de generación de leads.
- Coordinación de proyectos de marketing de principio a fin.
- Organización de eventos.
- Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos.

Gerencia Legal

- Asesoramiento en contratación mercantil deportiva.
- Contratos laborales de jugadores
- Casos ante la Federación Peruana de Fútbol FPF
- Asesoramiento disciplinario deportivo
- Juicios laborales, mercantiles, penales, civiles, etc.

Coordinador Esports

- Coordinar las estrategias de competición con el equipo.
- Buscar nuevos campeonatos a nivel mundial.
- Establecer contacto con patrocinadores de las competencias Esport.
- Realizar el reporte mensual de avances del equipo.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Lanzamiento de ventas de Franquicias de Academias de Menores de Fútbol

Dentro del área comercial se propuso la creación de una nueva línea de negocio que genere rentabilidad a la marca del Club Cienciano. El producto final es el modelo de Franquiciado de academias de fútbol de menores, desarrollándolo tangible en manuales de operaciones, softwares de control y el soporte constante de la operatividad y promoción por parte del Club.

La propuesta de valor es generar un producto de calidad que se diferencie y brinde características diferenciales en el mercado peruano, teniendo un precio competitivo y alcanzable para aquel interesado en la compra de Franquicia.

Ser parte de la red de franquiciados de las Academias de futbol del club Cienciano, es una atractiva oportunidad de negocios. A través del modelo creado por el Club Cienciano se ofrecerá las herramientas logísticas, técnicas, tecnológicas y comunicacionales con el respaldo y apoyo del club. Además, pertenecer a las academias del Club Cienciano representará pertenecer a uno de los clubes más importantes del Perú y el más importante del sur del país, el cual cuenta con 120 años de historia y títulos nacionales e internacionales. Los miembros de la red de franquicias de las academias de futbol del Club Cienciano se convierten en embajadores de nuestros valores, principios y estilo de juego en todos los espacios en los que estén y en todas las tareas que desempeñen.

2.2. Análisis Interno – Externo

2.2.1. Análisis PESTLE

Factores Políticos:

- Inestabilidad política en el país.

- Variación constante del precio del dólar.
- Dilatación de tiempo en otorgamientos de licencias por parte de las autoridades.

Factores económicos:

- Generación de un modelo de negocio rentable para empresarios del sector deporte – entretenimiento.
- Academias a precio justo.
- Diversidad de planes de matrícula y mensualidad.

Factores sociales:

- La falta de atención a niños y jóvenes quienes se sienten desmotivados por la falta de entretenimiento.
- La carencia de una motivación sana de entretenimiento.
- Desarrollar deportistas calificados que puedan insertarse en el mundo laboral.
- Inclusión social.
- Atención a nivel integral de los niños y jóvenes matriculados, se adicionará un seguimiento psicológico.
- Oportunidades educativas y formativas en zonas de baja atención estatal.

Factores tecnológicos:

- Comercialización de software de calidad para seguimientos de alumnos.
- Actualizaciones constantes de software.
- Difusión y promoción a través de redes.

Factores jurídicos:

- No existe tipificación legal del contrato de Franquicias en el Perú.
- Vacíos legales.

Factores ambientales:

- Falta de áreas verdes y de esparcimiento.
- Falta de canchas de futbol para promover el deporte libre.

2.2.2. Fuerzas de Porter

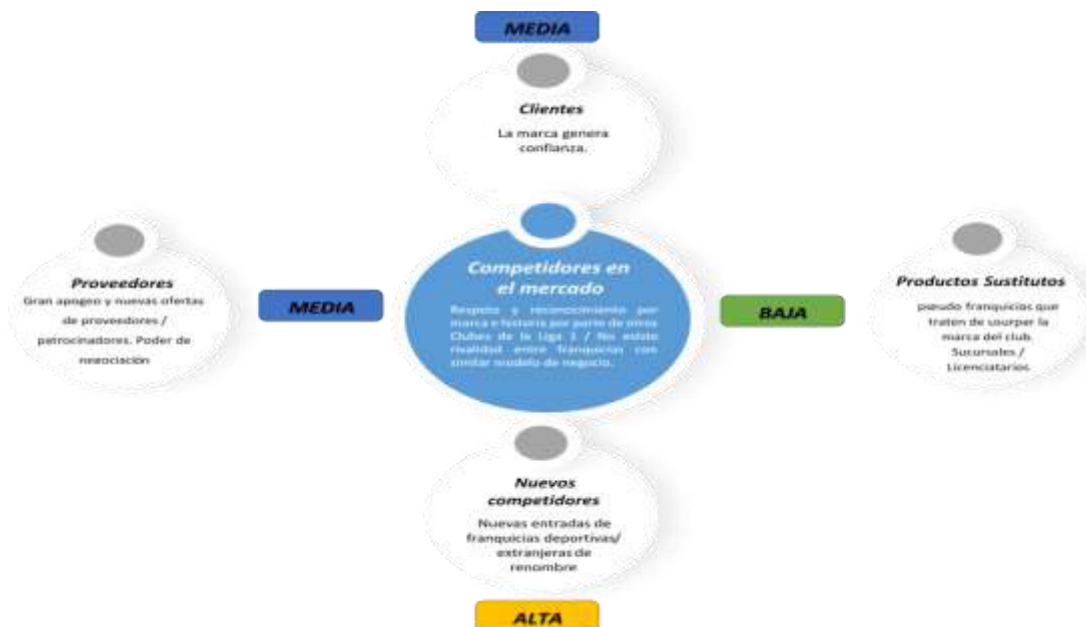
De acuerdo al análisis de fuerzas de Porter se analizó lo siguiente:

- Competidores en el mercado: desde el punto de vista externo se tiene una gran ventaja de reconocimiento del nombre del Club Cienciano, además ninguna otra franquicia ofrece el mismo nivel de producto propuesto. Desde el punto de vista interno, no existirá competencia entre franquiciados, ya que se evaluará el espacio geográfico de operación.
- Clientes: existe un poder de negociación medio respecto a todo el mercado de academias, sin embargo, ninguna cuenta con un producto especializado y de acompañamiento constante. Además, la marca brinda un sentido de confianza hacia el consumidor.
- Proveedores: el poder de negociación de los proveedores es medio debido a una dependencia directa hacia los patrocinadores, debido a que la marca en camisetas, logos, materiales, etc; debe ser acorde a los patrocinios del Club vigentes, para poder incluirlos dentro del modelo de operación de marca para los franquiciados.
- Nuevos competidores: hay una amenaza de riesgo alto frente a posibles ingresos de franquicias de nivel internacional en el mercado peruano.

- Productos sustitos: no existe amenaza de productos sustitutos, ya que el contrato se realiza bajo operación de la marca del Club Cienciano; sin embargo, existen riesgos de copias que deben manejarse desde el ámbito legal.

Figura 2

Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Interacción de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.2.3. *Análisis DAFO*

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es la herramienta que nos posiciona dentro del entorno de la situación actual de Club, el diagnóstico de los puntos más críticos son los representados la siguiente matriz:

Tabla 1

Matriz DAFO

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Imagen y marca de un club Histórico con reconocimiento internacional. F2. Pioneros en la implementación de nuevas tecnologías (software). F3. Cuenta con más de 1'000,000 de hinchas en todo el Perú. F4. Posicionamiento en primeros lugares de la tabla de la Liga 1 de fútbol profesional peruano. F5. Estadísticamente tiene un menor riesgo a otros modelos de negocio. F6. Sólido sistema administrativo.	D1. Dificultades en trámites de licencias. D2. Cambio climático constante. D3. No se cuenta con infraestructura deportiva propia. D4. No existe desarrollo de academias de menores del Club. D5. No existe scouting.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia – FO	Estrategia – DO
O1. Perú cuenta con 24.6% de emprendedores, siento el tercer país del mundo con mayores emprendimientos. O2. El tipo de Modelo se presta para la elaboración de proyectos en materia de Responsabilidad Social. O3. Modelo de negocio que ofrece rentabilidad y rápido retorno de inversión. O4. Casos de éxito en franquicias deportivas. O5. Estadísticamente tiene un menor riesgo frente a otros modelos de negocio. O6. Buen auge y alta visibilización del futbol como deporte profesional. O7. Modelo de negocio sin mayor inversión.	F1,O1. Crear un modelo de negocio de franquicia aprovechando la buena imagen de la marca. F2,O4. Convertirse en símbolo de tecnología a nivel de tecnología en Perú. F3,O3. Captación de clientes a través de la difusión por medio de los hinchas, asegurando alumnos potenciales para las academias (familiares de hinchas, amigos, etc.) F4,O5. Promoción de franquicias de futbol a través de redes sociales, con formación académica profesional. F5,O7. Promocionar masivamente el modelo de negocio, poniendo énfasis en la baja inversión y alto retorno. F6,O5. Brindar seguridad a través de la posición de la maca y buena gestión de la administración del Club Cienciano.	D1,O1. Promover la participación de emprendedores interesados para desarrollar el modelo de negocio buscando agilizar los trámites de ejecución. D2,O6. Desarrollar un segmento de clases online en caso de tener mal tiempo para el desarrollo de actividades. D3,O7. Cada franquiciado podrá alquilar campos de juego acorde al segmento que deseen abarcar. D4,O3. Promocionar el deporte y vida sana dentro del ADN de la marca Cienciano, incluyendo a aquellos sectores menos favorecidos. D5,O4. Desarrollar capacitación de buen nivel, para formar profesionales en el deporte peruano.
AMENAZAS (A)	Estrategia – FA	Estrategia – DA
A1. Inestabilidad política. A2. Tipo de cambio variante. A3. Nueva ola de COVID 19. A4. Nuevos protocolos de bioseguridad. A5. Ingreso de Franquicias internacionales.	F1,A1. Destacar el valor de la marca, para contrarrestar temores financieros externos. F2,A3. Promover la tecnología, en caso de contingencia por pandemias mundiales. F3,A5. Promover el consumo local en el país, promocionando campañas de sensibilización con los hinchas. F4,A2. Mantener los precios y respetar los acuerdos contractuales. F5,A4. Promocionar costos promocionales e incluir alianzas con empresas de bioseguridad. F6,A5. Respaldar la operación de cada franquiciado, brindando el conocimiento de buenas prácticas de administración del Club.	D1,A1. Desarrollar lineamientos de cumplimiento documentarios para cada Franquicia. D2,A2. Contar con planes de contingencia en caso de no poder realizar clases físicas. D3,A3. Desarrollar una zonificación de aplicación de franquicias para cubrir con la atención de futuros alumnos. D4, A4. Desarrollar planes de promoción para captar franquicias a nivel nacional con cumplimiento de protocolos de seguridad. D5,A5. Desarrollar un plan de capacitación profesional para impulsar a los profesionales del Club Cienciano.

Nota. Revisión de las variables de la Matriz DAFO, elaboración propia.

2.3. Modelo de Negocio

Para poder realizar una correcta estructura del modelo de negocio propuesto, se ha utilizado la herramienta Canvas, como se detalla a continuación:

Segmento de Clientes

Principalmente el enfoque de clientes son empresarios o instituciones que tengan interés de inversión en el deporte dentro del Perú. Además, que tomen conciencia hacia los valores del club y el desarrollo de la inclusión en el deporte.

Relación con los clientes

La atención brindada cumplirá estándares de calidad para obtener satisfacción de los clientes y ganar una buena reputación por parte del manejo de las academias franquiciadas. La fuerza de ventas será un factor clave para el seguimiento minucioso

Propuesta de valor

La principal propuesta de valor diferencia radica en colocar el nombre de Club a nivel nacional como marca, brindando un servicio de calidad, acompañamiento en todo momento al franquiciado y demostrado su involucramiento en la parte de atención de problemas sociales en comunidades vulnerables. Por otro lado, los manuales y el software generan una propuesta diferenciada en el mercado.

Actividades clave

Lo principal será salir al mercado a colocar el nombre de la marca como Franquicias de academias de fútbol, incluyendo el segmento de apoyo a niños y jóvenes que tienen motivación por el deporte.

- Seguimiento deportivo
- Comercial

- Mercadeo

Relaciones clave

Se debe manejar una buena relación con empresarios vinculados al deporte, con los patrocinadores de marca y principalmente con el franquiciado.

Estructura de costos

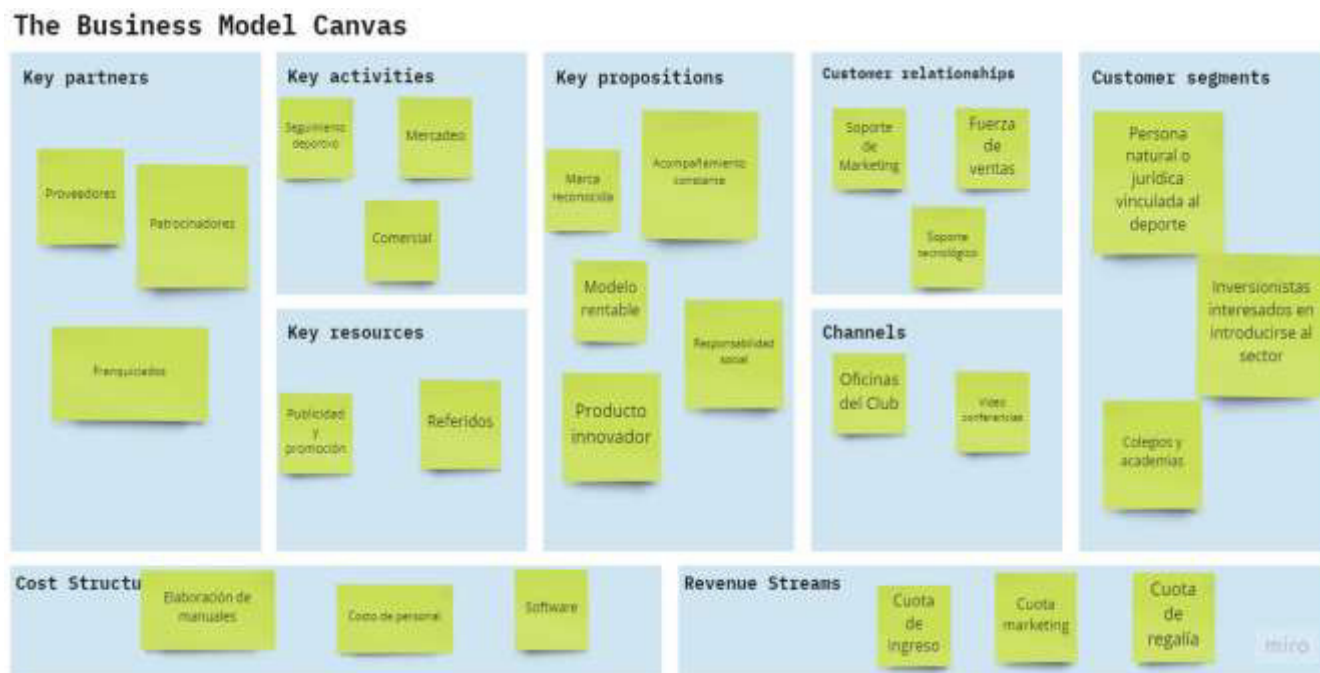
Se debe contemplar los costos de personal, software, lanzamiento de producto y elaboración de los manuales.

Flujos de ingreso

El ingreso principal será el costo pactado por la venta de marca y el costo anual por servicios de soporte directo del Club e involucramiento de trabajo con las academias creadas.

Figura 3

Modelo Canvas



Nota. Model Canvas del Club Cienciano del Cusco. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 50), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4. Plan de Operaciones

2.4.1. *Objetivo de producto:*

Desarrollar un modelo de negocios de Franquicias de calidad, brindando soporte al Franquiciado y realizando la promoción constante de los afiliados.

2.4.2. *Partes Interesadas y aspectos relevantes*

Junta Directiva:

- Responsable de dar la aprobación para el modelo propuesto.
- Implantar y difundir los lineamientos de la organización, así como su Misión, Visión, filosofía e identidad.
- Representar a la marca con los franquiciados y público en general
- Aprobar los diferentes planes propuestos y controlar el cumplimiento de objetivos que lleven al desarrollo de la franquicia
- Velar por mantener la buena imagen de la marca

Gerencia de administración y finanzas:

- Proveer los recursos económicos necesarios para cumplir con los objetivos trazados
- Elaborar los presupuestos y mantener actualizadas las estructuras de costo y flujos de caja proyectados necesarias para la inversión por parte de los franquiciados
- Manejar un control debido de los gastos generados, así como de los ingresos de franquicia vendida

Gerencia Comercial:

- Formular el modelo de ventas y aprobación del marketing publicitario

- Encargado de fijar el rango de precios a cobrar por alumno por parte del franquiciado según análisis del mercado.
- Formular el modelo de ventas y aprobación del marketing publicitario
- Elaboración del manual de marca.
- Ejecutar campañas en redes sociales y afines que difundan la marca y sus principios.

Ejecutivos de ventas:

- Cumplir con las metas propuestas para llegar al margen de utilidad esperado.
- Responsable de entablar el primer contacto y evaluar a los posibles franquiciados en su capacidad para desarrollar el modelo de negocio.
- Brindar la orientación necesaria sobre el modelo de negocio y los aspectos legales a tener en cuenta.

Líder de proyecto Franquicias:

- Elaboración y actualización de los manuales del franquiciado.
- Mantener contacto con los franquiciados para asesorarlos y hacer seguimiento de su desempeño.
- Evaluar el correcto manejo de la imagen del club por parte de los franquiciados
- Desarrollar el proyecto de acuerdo al tiempo previsto

Clientes:

- Tomar acciones que faciliten la inscripción de alumnos a la academia

- Cumplir con las condiciones dadas por la franquicia en cuanto a los requerimientos técnicos y administrativos de la academia.
- Generar alianzas estratégicas que conlleven a difundir la marca y la captación de alumnos

2.4.3. Beneficios del Franquiciado

1.- Acceso a los siguientes manuales

- Operativo
- Administrativo
- Deportivo
- Planeación
- Metodológico
- Ejercicios
- Marca e imagen

2.- Acceso a indumentaria e implementos oficiales a un costo preferencial

3.- Acceso al manual de operaciones

4.- Acceso al manual de identidad

5.-Acceso al software administrativo y de gestión deportiva

6.-Beneficios especiales con nuestros auspiciadores

7.-Asesoría para la implementación

8.-Activaciones exclusivas de parte del Club Cienciano

9.-Capacitaciones (talleres, seminarios, etc.) organizadas por el Club Cienciano

10.- Acceso especial a eventos (Congresos, torneo entre academias, partidos, otros)

2.4.4. Perfil del franquiciado

El franquiciado deberá cumplir como mínimo con las siguientes características:

- El franquiciado deberá ser una persona natural o jurídica con RUC activo, habilitado y habido.
- El franquiciado deberá tener un conocimiento y experiencia comprobada en el desarrollo de actividades deportivas y/o educativas.
- El franquiciado deberá tener una clasificación en las centrales de riesgo de como mínimo “Deficiente”
- El franquiciado no deberá tener antecedentes penales ni policiales.

Lineamientos deportivos:

- 1) Directivas técnico metodológicas
 - a) Metodología de entrenamiento
 - b) Objetivos Técnicos
 - c) Objetivos de la preparación técnica
 - d) Objetivos formativos
 - e) Objetivos tácticos
 - f) Psicomotricidad
 - g) Preparación física
 - h) Prevención de lesiones
 - i) Promoción de valores
 - j) Indicaciones organizacionales

2) Formatos

- a) Formato de clase
- b) Guía de supervisión de clase
- c) Base de datos y cuadro de asistencia

2.4.5. Logística

1. Infraestructura

Las instalaciones deben ser las adecuadas, contar con al menos un baño completo para niños y otro para niñas. Las instalaciones deben mantenerse limpias en buen estado y ser seguras. El campo de juego debe encontrarse en perfecto estado y contar con cerco o malla perimétrica y deberán ser de las dimensiones recomendadas por el Club. Las instalaciones tendrán que contar con licencia de funcionamiento y certificado de inspección técnica en edificaciones vigente. No deberá haber instalaciones de luz, agua o desagüe que puedan representar un peligro. No deberá existir material peligroso en las infraestructuras.

2. Seguridad

La Academia de Fútbol del Club Cienciano deberá elaborar un Plan de emergencia de acuerdo con las necesidades del local, este se desarrolla con base en la “Guía de respuesta ante emergencias” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

Cada sede deberá contar con un botiquín de primeros auxilios el cual debe tener al menos lo siguiente:

- Mascarillas
- Guantes
- Toallas con alcohol
- Vendas

- Suero Fisiológico
- Antiséptico
- Gasas
- Esparadrapo
- Pinzas
- Tiritas
- Tijeras
- Pañuelo triangular
- Vendas

3. Implementos Deportivos

Las clases se deben desarrollar con un material mínimo por cada 10 alumnos:

- Treinta (30) conos o platos flexibles
- Cinco (5) chalecos
- Una (1) escalera de coordinación
- Al menos un balón cada 2 alumnos
- Se recomienda también el uso de vallas regulables, colchonetas, ligar y sogas

2.4.6. *El personal*

El personal con el que se debe contar deberá cumplir con las características de los perfiles creados por el Club y deberán contar con la experiencia del caso. Así mismo deberán de tener las habilidades sugeridas para el puesto y contar con altos valores éticos y morales. Dentro del personal propuesto se tiene el siguiente:

- Docentes (Directores Técnicos y Asistentes Técnicos)
- Administrador

2.4.7. *Indumentaria Deportiva*

Toda la indumentaria deportiva deberá ser adquirida directamente al Club Cienciano y deberá corresponder a la marca del Sponsor Técnico del Club, según lo señalado en el contrato de la franquicia. El franquiciado podrá vender la indumentaria dentro del rango de precios que le suministre el club Cienciano. Para todas las clases, competencias y eventos el personal de las Academias debe usar la indumentaria representativa del Club Cienciano.

2.4.8. *Supervisión*

El Club Cienciano supervisará por intermedio de sus representantes, el cumplimiento de lo estipulado en el manual y el contrato. Las supervisiones podrán ser programadas o inopinadas. Será obligación del franquiciado mostrar su licencia vigente de franquicia en todas las supervisiones.

2.4.9. *Scouting*

La academia de fútbol hace parte del sistema de Scouting del club Cienciano por lo que debe cumplir con ciertos lineamientos:

- Dar prioridad al Club Cienciano sobre la captación de cualquier jugador que pertenezca a la Academia
- Se debe realizar un scouting activo dentro de sus zonas de influencia
- Debe enviar un informe trimestral de los jugadores que considere con un talento diferencial.

2.4.10. *Derechos del Club*

Una vez que un jugador o jugadora es captado y registrado por el Club Cienciano:

- Todos los derechos federativos y económicos de los jugadores son propiedad del club Cienciano. De darse la situación de que el jugador sea cedido a otra institución, todos los derechos del jugador pertenecerán al Club Cienciano

- Por cada jugador captado por el club Cienciano se le dará a la Academia de Fútbol un bono equivalente a mil quinientos soles, si este es incorporado a la división correspondiente del Club Cienciano.

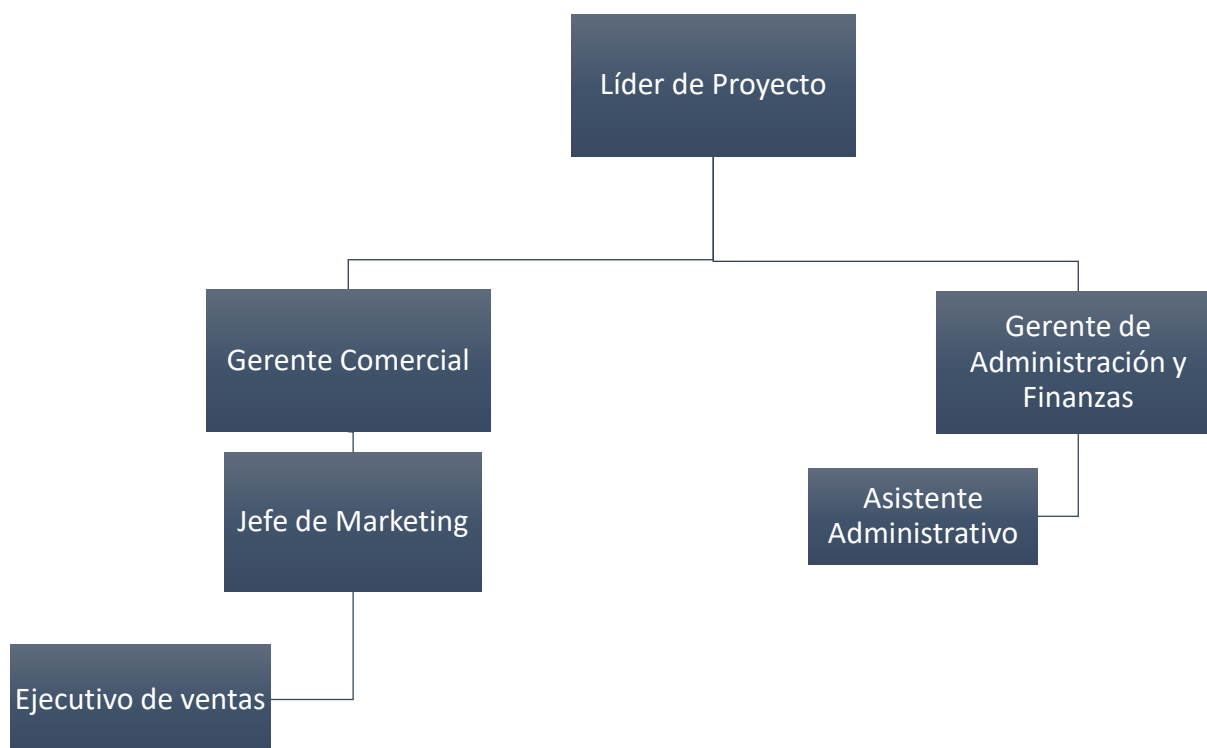
2.5. Plan de Recursos Humanos del Proyecto

2.5.1. Organigrama

A continuación, se presenta el desarrollo de la propuesta de organigrama para el desarrollo del proyecto.

Figura 4

Organigrama del proyecto



Nota. Organigrama propuesto para el desarrollo del proyecto de mejora del Club Cienciano del Cusco. Elaboración propia

2.5.2. *Puestos de trabajo*

- **Gerente Comercial**

Es responsable de formular el modelo de ventas y aprobación del marketing publicitario. También se encarga de fijar el rango de precios a cobrar por alumno por parte del franquiciado según análisis del mercado. Formula el modelo de ventas y aprobación del marketing publicitario. Realiza la elaboración del manual de marca y ejecuta campañas en redes sociales y afines que difundan la marca y sus principios.

Características:

- Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o carrera a fines.
- Postgrado o especialización en administración de negocios, gestión comercial.
- Experiencia mínima de 5 años, liderando estrategias comerciales en empresas industriales
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Sólidos conocimientos de planificación de ventas y presupuestos

Habilidades:

- Altas habilidades de liderazgo, organización, negociación y manejo de equipos.
- Excelentes habilidades de comunicación interpersonal

- **Gerente de Administración y Finanzas (GAF):**

Es el encargado de proveer los recursos económicos necesarios para cumplir con los objetivos trazados. Elaborar los presupuestos y mantener actualizadas las estructuras de costo y

flujos de caja proyectados necesarias para la inversión por parte de los franquiciados. Asimismo, deberá manejar un control debido de los gastos generados, así como de los ingresos de franquicia vendida.

Características:

- Profesional Titulado en Contabilidad, Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial y carreras afines.
- Maestría en Finanzas, Administración o ramas afines.
- Experiencia mínima de 5 años en el puesto de trabajo, como Gerente de Administración y Finanzas.
- Manejo de Inglés a nivel intermedio.
- Manejo de Excel a nivel intermedio.

Habilidades:

- Orientación a Resultados
- Habilidad Analítica
- Planificación
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Comunicación Efectiva

• **Ejecutivo de ventas:**

Es responsable de cumplir con las metas propuestas para llegar al margen de utilidad esperado. También se encarga de entablar el primer contacto y evaluar a los posibles franquiciados

en su capacidad para desarrollar el modelo de negocio. De igual forma, brinda la orientación necesaria sobre el modelo de negocio y los aspectos legales a tener en cuenta.

Características:

- Experiencia previa como Senior Comercial, Responsable de Cuenta, Project Leader, KAM o afines.
- Manejo de inglés a nivel intermedio.
- Contar con estudios concluidos a nivel técnico o universitario.
- Experiencia comercial en servicios.

Habilidades:

- Escucha activa.
- Buen comunicador.
- Apasionado y perseverante.
- Tener visualización y capacidad de adaptación.

- **Asistente administrativo:**

Es responsable de gestionar todas las llamadas entrantes y salientes, correos electrónicos y correspondencia, así como de cuidar la agenda general. Interactuar con los franquiciados y responder consultas relacionadas.

Características:

- Estudios universitario o técnico en Administración o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en el puesto de Asistente o auxiliar administrativo
- Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio.

Habilidades:

- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad.

- **Jefe de marketing:**

Es responsable de organizar estudios de mercado, publicidad, venta, distribución, costes y servicio postventa de la franquicia. Asimismo, redactan informes y trabajan en la planificación estratégica a largo plazo de productos y servicios.

Características:

- Profesional de las carreras de Administración, Marketing, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería Industrial, Publicidad u otras afines.
- Contar con un mínimo de 4 años de experiencia en posiciones similares
- Manejo del Microsoft Windows, y programas Outlook, Illustrator y Photoshop a nivel intermedio.
- Conocimiento de Visual Merchandising, Material POP y redacción, relaciones públicas.

Habilidades:

- Ser analítico y creativo.
- Facultades interpersonales y de comunicación.
- Poseer agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios.
- Empatía y optimismo.
- Capacidad de trabajar en equipo.

2.5.3. Responsabilidad Social Corporativa

Con el propósito de ser un Club comprometido con la sociedad y la niñez en el Perú, se realizarán varias iniciativas para el proyecto; poniendo principal énfasis en la inclusión.

Por ello, se buscará generar acuerdos con diferentes ONG's en el país que represente a sectores marginados, que busquen igualdad de oportunidades sin distinción de estratos sociales, sexo o condición física.

Asimismo, se realizarán donaciones para apoyar actividades relacionadas con la sostenibilidad, así como relacionadas con el COVID19 (pruebas rápidas, mascarillas, etc.).

También se buscará desarrollar la comunicación interna, esto implica consultar con los usuarios e informarles de las decisiones que toman los responsables de las distintas áreas, consiguiendo así su involucración con la Academia del Club.

2.6. Plan Financiero

2.6.1. Propuesta

Para pertenecer a la red de Franquicias de las Academias del club Cienciano se debe hacer el pago de tres cuotas:

- Cuota Única: El franquiciado pagará al club por única vez la cuota de afiliación por la suma de \$2,000 (dos mil dólares americanos).
- Cuota Anual: El franquiciado pagará al club, durante el periodo de vigencia del contrato, una regalía por la suma de \$2,000 (dos mil dólares americanos).

- Cuota de Marketing: El franquiciado pagará al club una cuota anual de marketing y publicidad ascendente a los \$500 (dólares americanos).

Tabla 2*Precio del producto*

Detalle	Importe
Ingreso cuota única academias del club	\$2,000.00
Ingreso Cuota regalía franquicias	\$2,000.00
Ingreso cuota publicidad y marketing	\$500.00
Total	\$4,500.00

Nota. Detalle de precios que se cobraran a los usuarios del servicio ofrecido por el Club Cienciano del Cusco. *Elaboración propia*

2.6.2. Inversión

El costo de inversión por colocación de franquicia será medido por dos factores: los costos fijos de sueldo del personal y los costos por colocación de producto, que pueden variar en el tiempo de acuerdo a los costos del mercado. De acuerdo al cálculo realizado en la tabla 2, el total anual fijo en gastos de personal será de \$ 64,200.00 dólares americanos; además se debe considerar un único valor de costo de lanzamiento por \$1,000.00 dólares americanos y los costos variables dependerán de la cantidad de ventas de franquicias que se pueda realizar. Debido, a que la contratación del software entregado y la impresión del manual del franquiciado se realizará cuando se encuentre cerrada la transacción de venta.

Tabla 3*Costos de personal*

Posiciones	Salario mensual	Salario Anual
Líder de proyecto - Gerente de Marketing	\$3,000	\$36,000
2 ejecutivos de venta	\$900	\$10,800
Jefe de Marketing	\$1,000	\$12,000
Asistente Administrativo	\$450	\$5,400
Total	\$5,350	\$64,200

Nota. Detalle de gastos salariales que se generarán servicio ofrecido por el Club Cienciano del Cusco. *Elaboración propia*

Tabla 4*Costos variables por producto*

Costos variables	Precio
Impresión de manual	\$25
Software de seguimiento	\$65
Lanzamiento de producto	\$1,000
Total	\$1,090

Nota. Detalle de costos variables que se generarán servicio ofrecido por el Club Cienciano del Cusco.
Elaboración propia

2.6.3. Flujo económico

De acuerdo a los cálculos realizados, el punto de equilibrio será 15 franquicias colocadas para poder cubrir los costos de personal contratado para esta línea de producto y los costos de elaboración del mismo. La ganancia real se proyectará de las cuotas de cada Franquicia y de Marketing de los afiliados que continúen para el siguiente año; además de lo recaudado por afiliación de nuevas Franquicias.

Figura 5

Estado de Flujo de efectivo proyectado 1er año

Detalle	Cant	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total temporada "T"	Ind.
Ingreso Cuota única Academias del Club	15	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Ingreso Cuota Regalia Franquisia	15	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Ingreso por Cuota Publicidad y Marketing	15	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 625.00	\$ 7,500.00	
Diversos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
Total efectivo operativo percibido		\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 67,500.00	100%
(-) Efectivo pagado															
Planilla Administrativo		\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 64,200.00	
Impresión Manual	15	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 375.00	
Software Seguimiento Alumnos	15	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 975.00	
Lanzamiento de producto		\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	
Total efectivo operativo pagado		-\$ 6,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 66,550.00	99%
Flujo de caja operativo		-\$ 815.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 950.00	
(+) Préstamos recibidos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(+) Aportes de accionistas, socios o asociados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
(+) Intereses recibidos por depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
(-) Pago de los intereses de préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago del capital de préstamos			\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago de deudas refinanciadas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Total efectivo no operativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Superávit (Déficit) del mes o temporada		-\$ 815.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 185.00	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 950.00	1%
Déficit / Superávit del mes o temporada anterior		-	-\$ 815.00	-\$ 630.00	-\$ 445.00	-\$ 260.00	-\$ 75.00	\$ 110.00	\$ 295.00	\$ 480.00	\$ 665.00	\$ 760.00	\$ 855.00		
Saldo final de fondos disponibles		-\$ 815.00	-\$ 630.00	-\$ 445.00	-\$ 260.00	-\$ 75.00	\$ 110.00	\$ 295.00	\$ 480.00	\$ 665.00	\$ 760.00	\$ 855.00	\$ 950.00		

Nota. Estado de flujo de efectivo proyectado. Elaboración propia.

2.6.4. Proyección de venta

La meta de venta es de 15 franquicias anuales como mínimo, por lo que a partir del segundo año la utilidad directa del Club será de \$38,450.00 dólares americanos, cumpliendo con el objetivo de permanencia del 100% de los afiliados y el mínimo de ventas anuales; asegurando una rentabilidad del 37% sobre el total recaudado. Estos datos corresponden al mínimo requerido para cubrir los costos de inversión especificados en la tabla 2 y tabla 3; es decir, a partir de la franquicia vendida número 16, la utilidad neta aumentará en \$4,500.00 dólares americanos.

La proyección realizada para el tercer año tiene un objetivo de vender 30 franquicias como mínimo, en este contexto se debe asegurar la venta mínima de 15 franquicias por año y mantener el 100% de las Franquicias del mínimo de venta anual. De acuerdo a la tabla 6 con un total de 60 Franquicias vigentes en el tercer año, la utilidad total neta será de \$142,100.00 dólares americanos, representando el 68% del total recaudado en el año. Es decir, el monto recaudado triplica a la ganancia del año anterior.

Por otro lado, asumiendo una posición de venta más conservadora manteniendo el mínimo anual de 15 franquicias anuales, se espera que al quinto año se cuente con 75 franquiciados que representan un total de utilidad por \$150,950.00 dólares americanos durante el quinto año como se refleja en la tabla 7.

Por ello, se recalca la viabilidad del proyecto cumpliendo con los objetivos mínimos estipulados. Todos los cálculos se han realizado en base a la proyección económica objetiva del Club al desarrollar esta línea de negocio que busca rentabilizar la marca y generar utilidad al Club Cienciano.

Figura 6

Estado de Flujo de efectivo proyectado 2do año

Detalle	Cant	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total temporada "T"	Ind.
Ingreso Cuota única Academias del Club	15	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Ingreso Cuota Regalia Franquisia	30	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	
Ingreso por Cuota Publicidad y Marketing	30	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 15,000.00	
Diversos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
Total efectivo operativo percibido		\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 105,000.00	100%
(-) Efectivo pagado															
Planilla Administravo		\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 64,200.00	
Impresión Manual	15	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 375.00	
Software Seguimiento Alumnos	15	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 975.00	
Lanzamiento de producto		\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	
Total efectivo operativo pagado		-\$ 6,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 66,550.00	63%
Flujo de caja operativo		\$ 2,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,220.00	\$ 3,220.00	\$ 3,220.00	\$ 38,450.00	
(+) Préstamos recibidos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(+) Aportes de accionistas, socios o asociados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Intereses recibidos por depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Pago de los intereses de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago del capital de préstamos			\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago de deudas refinanciadas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total efectivo no operativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Superávit (Déficit) del mes o temporada		\$ 2,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,310.00	\$ 3,220.00	\$ 3,220.00	\$ 3,220.00	\$ 38,450.00	37%
Déficit / Superávit del mes o temporada anterior	-		\$ 2,310.00	\$ 5,620.00	\$ 8,930.00	\$ 12,240.00	\$ 15,550.00	\$ 18,860.00	\$ 22,170.00	\$ 25,480.00	\$ 28,790.00	\$ 32,010.00	\$ 35,230.00		
Saldo final de fondos disponibles		\$ 2,310.00	\$ 5,620.00	\$ 8,930.00	\$ 12,240.00	\$ 15,550.00	\$ 18,860.00	\$ 22,170.00	\$ 25,480.00	\$ 28,790.00	\$ 32,010.00	\$ 35,230.00	\$ 38,450.00		

Nota. Estado de flujo de efectivo proyectado. *Elaboración propia.*

Figura 7*Estado de Flujo de efectivo proyectado 3er año*

Detalle	Cant	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total temporada "T"	Ind.
Ingreso Cuota única Academias del Club	30	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	
Ingreso Cuota Regala Franquisia	60	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 120,000.00	
Ingreso por Cuota Publicidad y Marketing	60	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Diversos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
Total efectivo operativo percibido		\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 210,000.00	100%
(-) Efectivo pagado															
Planilla Administrativo		\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 64,200.00	
Impresión Manual	30	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 750.00	
Software Seguimiento Alumnos	30	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 195.00	\$ 195.00	\$ 195.00	\$ 195.00	\$ 195.00	\$ 195.00	\$ 1,950.00	
Lanzamiento de producto		\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	
Total efectivo operativo pagado		-\$ 6,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,620.00	-\$ 5,620.00	-\$ 5,620.00	-\$ 5,620.00	-\$ 5,620.00	-\$ 5,620.00	-\$ 67,900.00	32%
Flujo de caja operativo		\$ 10,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 142,100.00	
(+) Préstamos recibidos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(+) Aportes de accionistas, socios o asociados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Intereses recibidos por depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Pago de los intereses de préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago del capital de préstamos			\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago de deudas refinanciadas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total efectivo no operativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Superávit (Déficit) del mes o temporada		\$ 10,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,970.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 142,100.00	68%
Déficit / Superávit del mes o temporada anterior		-	\$ 10,970.00	\$ 22,940.00	\$ 34,910.00	\$ 46,880.00	\$ 58,850.00	\$ 70,820.00	\$ 82,700.00	\$ 94,580.00	\$ 106,460.00	\$ 118,340.00	\$ 130,220.00		
Saldo final de fondos disponibles		\$ 10,970.00	\$ 22,940.00	\$ 34,910.00	\$ 46,880.00	\$ 58,850.00	\$ 70,820.00	\$ 82,700.00	\$ 94,580.00	\$ 106,460.00	\$ 118,340.00	\$ 130,220.00	\$ 142,100.00		

Nota. Estado de flujo de efectivo proyectado. *Elaboración propia.*

Figura 8*Estado de Flujo de efectivo proyectado 5to año*

Detalle	Cant	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total temporada "T"	Ind.
Ingreso Cuota única Academias del Club	15	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Ingreso Cuota Regalia Franquisia	75	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 150,000.00	
Ingreso por Cuota Publicidad y Marketing	75	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 37,500.00	
Diversos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
Total efectivo operativo percibido		\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 18,125.00	\$ 217,500.00	100%
(-) Efectivo pagado															
Planilla Administrativo		\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 64,200.00	
Impresión Manual	15	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 375.00	
Software Seguimiento Alumnos	15	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 130.00	\$ 975.00	
Lanzamiento de producto		\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	
Total efectivo operativo pagado		-\$ 6,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,440.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 5,530.00	-\$ 66,550.00	31%
Flujo de caja operativo		\$ 11,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,595.00	\$ 12,595.00	\$ 12,595.00	\$ 150,950.00	
(+) Préstamos recibidos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(+) Aportes de accionistas, socios o asociados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Intereses recibidos por depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Pago de los intereses de préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago del capital de préstamos			\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -	
(-) Pago de deudas refinanciadas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total efectivo no operativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Superávit (Déficit) del mes o temporada		\$ 11,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,685.00	\$ 12,595.00	\$ 12,595.00	\$ 12,595.00	\$ 150,950.00	69%
Déficit / Superávit del mes o temporada anterior		-	\$ 11,685.00	\$ 24,370.00	\$ 37,055.00	\$ 49,740.00	\$ 62,425.00	\$ 75,110.00	\$ 87,795.00	\$ 100,480.00	\$ 113,165.00	\$ 125,760.00	\$ 138,355.00		
Saldo final de fondos disponibles		\$ 11,685.00	\$ 24,370.00	\$ 37,055.00	\$ 49,740.00	\$ 62,425.00	\$ 75,110.00	\$ 87,795.00	\$ 100,480.00	\$ 113,165.00	\$ 125,760.00	\$ 138,355.00	\$ 150,950.00		

Nota. Estado de flujo de efectivo proyectado. Elaboración propia.

2.6.5. Impacto económico

Para poder demostrar la viabilidad del proyecto, se ha realizado los cálculos correspondientes para obtener los indicadores de evaluación del proyecto. Se han tomado en consideración los costos y gastos para poner en marcha la ejecución del mismo; además la proyección de ingresos se ha realizado en base 15 franquiciados que representa al mínimo captado por año.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 8 demuestra que la tasa interna de retorno $TIR > 0$ confirmando que el proyecto es viable, donde el VAN es USD 98,994.78 y la TIR es de 44.43%, siendo tres veces mayor que el COK, retornando la inversión en 2 años y 3 meses.

El índice de B/C (beneficio costo) indica que por cada \$ 1 de inversión se genera una utilidad de \$2.82.

Figura 9

Indicadores de rentabilidad

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I. Ingresos						
Ingresos por venta		USD 67,500.00	USD 105,000.00	USD 142,500.00	USD 180,000.00	USD 217,500.00
TOTAL DE INGRESOS		USD 67,500.00	USD 105,000.00	USD 142,500.00	USD 180,000.00	USD 217,500.00
II. Egresos Operativos						
Planilla Administrativo		USD 64,200.00	USD 64,200.00	USD 64,200.00	USD 64,200.00	USD 64,200.00
Impresión Manual		USD 375.00	USD 375.00	USD 375.00	USD 375.00	USD 375.00
Software Seguimiento Alumnos		USD 975.00	USD 975.00	USD 975.00	USD 975.00	USD 975.00
Lanzamiento de producto		USD 1,000.00	USD 1,000.00	USD 1,000.00	USD 1,000.00	USD 1,000.00
IMPUESTO DE RENTA (29,5%)		USD 280.25	USD 11,342.75	USD 22,405.25	USD 33,467.75	USD 44,530.25
Inversión Inicial						
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-USD 66,550.00	USD 669.75	USD 27,107.25	USD 53,544.75	USD 79,982.25	USD 106,419.75

Impuesto (T)	29.50%
Costo de Oportunidad del Capital (COK)	12.15%

VAN	USD 98,994.78
------------	----------------------

TIR	44.43%
------------	---------------

B/C	2.82
------------	-------------

Nota. Indicadores de rentabilidad del proyecto. *Elaboración propia.*

2.7. Plan de Marketing

2.7.1. Segmento - público objetivo

El mercado meta al cual nos estamos dirigiendo para ser franquiciado será a personas naturales o jurídicas con RUC activo, habilitado y habido. debe tener un conocimiento y experiencia comprobada en el desarrollo de actividades deportivas y /o educativas. Es importante que estas personas/empresas cuenten con una clasificación en las centrales de riesgo de como mínimo “Deficiente”

- Empresarios vinculados al sector deporte y entretenimiento
- Licenciados de educación física
- Colegios privados
- Gobiernos municipales.

Para el Club el mercado meta secundario, son los alumnos de las academias y padres de familia, quienes serán los clientes directos de nuestros franquiciados, aquí encontramos a:

- Jóvenes de 6 a 18 años
- Padres de familia

2.7.2. Estrategias del plan de marketing

Objetivos

Que con el desarrollo de las franquicias de academias de fútbol de menores se logre:

- Expansión y consolidación de marca a nivel nacional, contando con más de 15 franquicias en Lima, en el lapso de un año.

- En el tercer año contar con presencia de más de 60 Franquicias de Academias de Fútbol en todo el territorio nacional.
- Consolidar la marca y presencia de Cienciano en la región Cusco, un tercio del objetivo para el primer año deberán ser en dicha región.
- Expansión de la marca y del modelo de negocio a nivel internacional, contando con una franquicia implementada fuera del Perú en el primer año de operación comercial
- Generar un impacto en la educación deportiva alcanzando a través de las franquicias a 400 estudiantes durante el primer año.
- Cubrir con los gastos de operación durante el primer año y generar un impacto económico de \$142,100.00 dólares americanos durante el tercer año.

2.7.3. Estrategia de Producto & Servicio

El Club Cienciano, ha creado un atractivo modelo de negocio en base al desarrollo de un sistema, que le permite a los interesados, a través de herramientas proporcionadas por el Club, la adecuada implementación de academias de menores para niños, niñas y jóvenes. Este modelo de franquicia lleva la filosofía, el estilo de juego, los valores del Club, además de ser respaldada por la identidad y marca del Club Cienciano y lo que ello significa. De esta manera la franquicia de academias de fútbol de menores incluye elementos de propiedad industrial, que pretenden brindar servicios deportivos con altos estándares de calidad, metodología, conocimiento e información necesario para el desarrollo y operación,

Las herramientas se han materializado en documentos y hacen la descripción detallada y estandarizada de la parte operativa del negocio, desde el enfoque administrativo, contable, mercadotécnico, imagen corporativa, equipamiento, utilización de software y recursos humanos. Desde la indumentaria deportiva hasta las actividades

promocionales se desarrollarán con la plena supervisión del área comercial y de Marketing. a continuación, se detalla los materiales que recibe el Franquiciado.

- Licencia del uso de la marca de Academias de Fútbol Cienciano: Se le autoriza, bajo la supervisión y lineamientos del Club, al Franquiciado a usar los distintivos de la marca con el fin de que pueda explotar los beneficios económicos que esta le puede otorgar por asociación.

De esta manera se le hace entrega de un manual de identidad de marca, El cual se debe cumplir y en el que el usuario encontrará los correctos usos de la marca, las aplicaciones y restricciones dentro del marco de las academias.

- Manual Operativo: Este documento busca que los franquiciados puedan desempeñarse de manera homogénea, les brinda los lineamientos para el desarrollo en el proceso formativo, el juego, la condición física, técnica, táctica y cognitiva de los alumnos. Así como las herramientas básicas de gestión para el manejo administrativo y financiero.
- Manual Administrativo: Este manual cuenta con los lineamientos administrativos y deportivos.
- Manual con Lineamientos Deportivos: Este manual tendrá el desarrollo de la aplicación para la parte técnica. En el que se especifica los requisitos mínimos de infraestructura necesarios para ser elegible por el Club Cienciano como Academia de Fútbol Cienciano.

La reglamentación de toda la estructura será validada bajo las normas de FIFA. Dicha estructura deberá ser autorizada por el Club Cienciano. En la que se debe contemplar desde las dimensiones de la cancha, hasta los materiales requeridos para mantener el estándar.

- Manual de Directrices Metodológicas para Academia de Fútbol Cienciano: Este documento contará con el desarrollo de las metodologías aplicadas al fútbol, y las recomendaciones brindadas por el Club. es la base de los lineamientos de la formación deportiva.

Este manual contará con ejercicios aplicables, que son de gran utilidad en el fútbol base y pueden ser provechosamente combinadas para el desarrollo integral de los alumnos.

- Acceso a indumentaria e implementos oficiales del equipo a un costo preferencial. Tomando en consideración a nuestros auspiciadores técnicos se elaborarán convenios con New Athletic, con el fin que los franquiciados puedan contar con los uniformes oficiales.
- Acceso al software administrativo y de gestión deportiva: El software elegido por el Club será GESDEP que permite realizar llevar un control de los alumnos, desde la parte médica hasta la asistencia. El Franquiciado deberá mantener actualizado el Software GESDEP con toda la información de cada uno de los niños que están debidamente inscritos en la Academia.
- Asesoría para la implementación: La implementación del modelo de franquicia es una parte crítica para el buen desempeño de la misma, por lo que se ha desarrollado una asesoría de implementación y seguimiento para que los franquiciados puedan tener una experiencia positiva, asegurándonos que el modelo es viable y rentable para ellos.

Esta se divide en las siguientes etapas:

- Evaluación y Validación de la Infraestructura
- Inauguración

- Planificación
- Capacitación de los Docentes
- Control
- Otros beneficios
 - Beneficios especiales con nuestros auspiciadores.
 - Activaciones promocionales y exclusivas por parte del Club Cienciano.
 - Promoción de venta en las tarjetas de abonados del Club
 - Acceso especial a eventos. (Congresos, Torneo entre Academias, partidos, otros)

2.7.4. Estrategia de Precio

Para adquirir el modelo de franquicia de Academias de fútbol, el franquiciado deberá pagar a el Club lo siguiente:

1. Cuota de afiliación: monto que deberá ser pagado por el derecho de ingreso o matrícula, este es un pago único e involucra la licencia de las marcas registradas, del método operativo y de información confidencial, la misma que será de U\$ 2,000.00 (Dos Mil con 00/100 dólares americanos).
2. Cuota Anual: Que le da derecho a la explotación de la marca durante el año por la suma de U\$ 2,000.00 (Dos Mil con 00/100 dólares americanos) por cada año de contrato. Este se debe renovar de manera anual.
3. Fondo de asistencia publicitaria y de marketing: Es un monto pagado para que el Club pueda brindar un soporte publicitario, con el fin de fortalecer al franquiciado, con el fin de promocionar de manera individual su academia U\$.500.00 (Quinientos con 00/100 dólares americanos).

Los pagos se deberán realizar al 100% al cerrar las negociaciones. Adicionalmente el Club gracias a sus aliados estratégicos del sector Financiero, como Caja Huancayo desarrollarán un plan de financiamiento en caso el franquiciante lo requiera, brindando de esta manera un beneficio para ambas partes.

El precio del producto contempla los costos del software y las asesorías de implementación.

2.7.5. Estrategia de canales de distribución

El Club Cienciano será encargado directo de la difusión y distribución del modelo de franquicias, utilizando los soportes de comunicación que manejan como marca, así como al área comercial de ventas como parte central del proceso de adquisición de este producto. Ubicada en oficinas centrales de Cienciano del Cusco

2.7.6. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de la franquicia de academias de fútbol de menores Cienciano de Cusco, está enfocada en primera etapa en comunicar la idea de negocio para alcanzar los siguientes objetivos:

1. Dar a conocer y generar awareness del producto diseñado por el Club Cienciano, a través de un lanzamiento de producto que busca generar valor de marca y al producto, con una utilidad positiva en impactos de prensa, así como leads.
2. Identificar y captar al mercado objetivo a través de los canales de comunicación, alcanzando clientes potenciales, con el fin de convertirlos en ventas efectivas en el corto o mediano plazo.
 - a. Levantar una base de datos de 400 clientes potenciales en los primeros 3 meses de comunicación
 - b. conseguir 10 reuniones a la semana

3. Transmitir al usuario de una manera eficaz los beneficios de productos o servicios luego del primer mes luego de la adquisición

Se utilizarán los recursos del Club para conseguir los objetivos planteados. Para lo que nos enfocaremos en desarrollar nuestra estrategia usando las siguientes herramientas de promoción: Relaciones públicas, venta personal, marketing directo y digital, desarrollando campañas de marketing de contenido propio, es decir dentro de los canales que maneja el Club de manera integrada.

Marketing digital:

- *Página web*

Habrà un apartado de franquicias dentro de la página web del Club Cienciano en la que se detallarán las ubicaciones de las franquicias aperturadas, estas contarán un hipervínculo que redirija al alumno interesado a entrar al embudo de venta de cada franquicia. También se colocará en este apartado de la página de Cienciano el teléfono para los que deseen abrir sus propias academias puedan contactarse con el área comercial.

- *Redes sociales*

La cuenta oficial de Facebook del Club Cienciano, cuenta con 400,000 seguidores, así mismo es la 4ta a cuenta en el ranking de equipos en Perú con más seguidores. Se utilizará este canal para realizar campañas orgánicas y de publicidad pagada, que permita alcanzar al público objetivo, y potenciales leads.

Los mensajes y piezas a desarrollar a través de este canal serán informativas buscando que este se contacte con la institución. Se rebotará a través de este canal todas las noticias asociadas a *#franquiciascienciano* fortaleciendo nuestro objetivo de consolidación y crecimiento de marca

También se desarrollarán campañas de levantamiento de información en las cuales se invitará a los interesados a dejar sus datos, y que nos autoricen el permiso de uso de los mismos, para que más adelante el Club pueda tomar contacto. Esta base de datos podrá

servir para campañas de marketing directo (outbound de email marketing y de tele marketing,) para ofrecer la propuesta de valor planteada en este trabajo.

Es importante mencionar que en cuanto a los acuerdos con el franquiciado los únicos medios en redes sociales autorizados son aquellos administrados por el Club. Ellos podrán acceder a estas redes a través de la generación de contenido, generando al menos 12 posts mensuales para que se puedan comunicar a través de las redes de Cienciano.

Marketing directo:

Tomando en consideración el marketing de permiso, se utilizarán las bases de datos del Club que tienen autorización de uso, así como también se realizarán campañas para la recolección de leads a través de los canales digitales.

- Se realizarán mailings: Informando acerca del modelo de negocio invitando a los interesados a llenar un formulario para poder tomar contacto directo con ellos vía telefónica y buscar concretar una reunión.
- Se realizará una campaña de telemarketing.
- Se usará la base de datos de hinchas y usuarios en general para promocionar las academias por zonas para potenciar las inscripciones de las diferentes franquicias, como apoyo promocional. Esto propicia credibilidad en el usuario final, así como fidelización con el franquiciado ya que nos consolidamos como partner comercial.

Ventas personales:

Está directamente asociada al proceso de venta y al seguimiento de los clientes potenciales. Se cuenta con 2 ejecutivos de cuenta dedicados a potenciar esta unidad de negocio quien:

- Realizará un acompañamiento minucioso a los interesados, contando con material de soporte como folletos, presentaciones entre otros.
- Se realizarán visitas a los puntos de los postulantes a franquiciados para evaluar las condiciones y estándares de marca requeridos.

- Tendrá reuniones con los interesados para presentarles el modelo de franquicias, se incorporarán a las mismas la presencia de los embajadores de marca y figuras representativas del Club quienes formarán parte del acompañamiento deportivo a los franquiciados.

Relaciones públicas:

Con el fin de favorecer las buenas relaciones con los stakeholders, y generando una buena imagen de marca para el buen posicionamiento de las franquicias, se hará uso de esta herramienta aprovechando los diferentes momentos.

El trabajo del área de prensa es importante ya que es el área que va a generar impacto a través del desarrollo de noticias, y la aparición de la marca en los medios masivos obteniendo, este rebote en revistas, periódicos y demás medios llegan a los prospectos, de esta manera nos aseguramos que nuestro mercado objetivo esté enterado que tenemos franquicias disponibles.

Actividades con Franquiciados:

- Lanzamiento de franquicias
 1. Conferencia de prensa
 2. Notas de prensa
- Inauguración de franquicias
 1. Evento protocolar
 2. Exhibición en cancha deportiva
 3. Notas de prensa
- Activaciones del club
 1. Cobertura de las visitas de jugadores del plantel del Club Cienciano a las Academia de Fútbol.
 2. Acciones de responsabilidad con las franquicias
 3. Campeonatos organizados por el club y en los que se participe

- Participación en ferias y eventos
- 4. Como participantes
- 5. Como co-organizadores
 - a. Con instituciones educativas
 - b. Con entidades regionales
- Mantenimiento – éxito de los franquiciados

La imagen de cada franquicia, se convierte a su vez, en parte de la promoción de este modelo de negocio al convertirse en embajadores de la marca, cada una valida el modelo de negocio. Se van a mantener y comunicar las acciones de relacionamiento y fidelización con los franquiciados. Tanto de manera interna como externa, se enfatizará en la publicación de:

1. Entrevistas
2. Casos de éxito
3. Buenas prácticas

Promoción de venta

Se plantearán algunos elementos promocionales como parte de los acuerdos que generan valor tanto al franquiciado, como a los potenciales clientes del mismo.

- Visita de un jugador del plantel del Club Cienciano a la Academia de Fútbol.
- Entradas a partidos en condición de local para que estas sean entregadas a los alumnos (Aplica sólo en Cusco).
- Visitas de los alumnos para conocer a los jugadores del plan del Club Cienciano.
- Regalos promocionales por parte del Club, para que estos sean entregados a los alumnos.
- Visita a las instalaciones del Club.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA / INSTITUCIÓN

Gracias a la buena gestión de la Administración Concursal de Networks Inversiones Perú SAC, desde el 2015 a la actualidad, el Club Cienciano del Cusco ha logrado pagar casi en la totalidad las deudas que presentaba con distintas instituciones. Se ha demostrado la capacidad de administración correcta de las fuentes de ingreso y la capacidad de generar nuevas propuestas que logren rentabilizar al Club.

Además, se ha logrado ampliar las líneas de negocio del Club Cienciano, centrándonos en la revalorización de la marca Cienciano. Ha sido importante la publicidad y el marketing realizado a la marca, ya que esto genera mayor rentabilidad en las propuestas generadas.

Por otro lado, el aporte más destacado en los últimos años ha sido la gestión adecuada en administrar los recursos necesarios para el desempeño de la parte deportiva; lo cual se ha visto reflejado en el 2019, con el triunfo de la liga 2 de la Federación Peruana de Fútbol que permitió subir al equipo a la primera división. A partir de ello, se siguen desarrollando planes que permitan la rentabilidad del Club, apoyando sobre todo a la parte deportiva.

IV. CONCLUSIONES

- a. La propuesta de diseño de negocio presentada evidenció que se trata de un negocio atractivo y rentable para el Club Cienciano del Cusco. Se desarrollará un producto de calidad, consolidado en manuales que permitirán tener información necesaria para operar una academia de fútbol de menores.
- b. De acuerdo al análisis presentado, también se realizará un soporte exclusivo brindado por el Club Cienciano para todos los Franquiciados, el cual permitirá un desarrollo adecuado en la operación comercial y de marketing. Asimismo, el impulso comercial que se brindará en la promoción directa por parte del Club, permitirá generar mayor confiabilidad sobre la atención y operación de las academias franquiciadas.
- c. Este proyecto cuenta con un valor agregado al desarrollar un trabajo de inclusión en diversos sectores socioeconómicos contribuyendo con la niñez sin distinguir sexo, edad o condición; lo cual, va a ser una iniciativa para cambiar la situación de rechazo que existe en el país. Se cumplirá con los objetivos de apoyo y seguimiento adecuado de todos los participantes, apoyando con la formación de niños peruanos en el deporte.
- d. De acuerdo a los datos presentados, se demuestra que el retorno de inversión de este proyecto se ejecuta en el primer año de operación, dejando un margen de utilidad en el tercer año de 68% neto sobre lo recaudado. La ejecución del proyecto tiene una buena expectativa de rendimiento por dos factores; utilidad para el Club y reconocimiento de marca, gracias a todo el plan de marketing desarrollado.
- e. De todo lo mencionado anteriormente, se concluye que es un proyecto viable con bajos costes de operación, que puede generar una muy buena rentabilidad para la marca del Club; por otro lado, posiciona a la marca Cienciano elevando su rentabilidad para cualquier futuro proyecto o negocio, convirtiéndolo en un pionero de este modelo de negocio en términos de tecnología, soporte e inclusión.

V. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda al iniciar el proyecto desarrollar y ejecutar un plan de control de calidad de Franquicias que se encargue de supervisar que todo lo brindado por el Club. Poniendo énfasis en el cumplimiento de los manuales y en la revisión de la calidad percibida por los alumnos.
- b. Se sugiere implementar por lo menos 2 o más alianzas con diferentes instituciones y ONG's, que permitan fomentar el deporte e inclusión para niños a nivel nacional.
- c. Es recomendable desarrollar un plan de visitas por parte de los ejecutivos de ventas, las cuales deben ser visitas semanales a los franquiciados para brindar el soporte que requieran durante los primeros 6 meses de operación.
- d. Se debe crear un plan de retención a Franquiciados, a partir del tercer año, que busque mejorar los servicios prestados de acuerdo a la permanencia.

VI. REFERENCIAS

- Borland, Macdonald, J. R. (2003). Demand for Sport (4.a ed., Vol. 19). Oxford Review of Economic Policy. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.478>
- Club Cienciano | Página Oficial. (s. f.). Cienciano. <https://www.cienciano.com/>. Consultado el 10 de junio del 2022.
- Cuestas Valdiño, P. (2004, octubre). La franquicia: Una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento (ISSN 1132-0176). Universidad de Alcalá. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2004_78_5_13.pdf
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (s. f.). Cienciano, el club peruano que promueve la inclusión e igualdad. Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-cienciano-club-peruano-promueve-inclusion-e-igualdad-876794.aspx>. Consultado el 28 de marzo del 2022.
- Garcia Prado, E. (c.). *Empresa y Administración* (2020.a ed.). Ediciones Paraninfo S.A.
- García Vega, E. H. (1). An approach to sport and football as a business and functioning, problems and improvement of Peruvian soccer. *Journal of Business*, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru), 3(2), 79-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/jb.2011.53>

- Gay De Liébana, J. M. (2016). La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo (1.a ed., Vol. 2). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- https://books.google.es/books?id=80WtCwAAQBAJ&dq=el+futbol+como+modelo+de+negocio&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Gaytán Ramirez, M. y Flores Villanueva, C. (2018) Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad de social empresarial: Un análisis sectorial en las franquicias mexicanas. file:///C:/Users/Briyid/Downloads/4880-Research%20Results-19744-2-10- 20190214.pdf
- Genovesi Velásquez, A., & Tene Peñafiel, G. (2018). Tesis. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35485>
- GOLPERU - Tags. (s. f.). GOLPERU. <https://golperu.pe/tags/cienciano>. Consultado el 26 de marzo del 2022.
- Lozano, D. L. (2021). Modelo de negocio de una solución digital para la gestión de partidos de fútbol aficionado en Bogotá e Ibagué [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/11203>.
- Rodríguez, P. (2012,). The Economics of Sport | Studies of Applied Economics. Studies of Applied Economics. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3533>
- Tello, L. (2020, 1 julio). Los clubes de la Liga 1 y el otro partido que juegan en redes sociales. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/los-clubes-de-la-liga-1-y-el-otro-partido-que-juegan-en-redes-sociales-noticia/>. Consultado el 29 de marzo del 2022.
- Ubide, Á. (15 de 06 de 2014). La economía del fútbol. El País. Universidad Monteavila. (s.f.). Obtenido de https://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=29

Varotto, I. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. *Revista de Administración de Empresas*, 56(6), 600–610. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160603>

ANEXO A

GLOSARIO

- ADFP: Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, es la institución encargada de organizar los campeonatos de clubes de Primera División en el Perú
- Administración concursal: Entidad que interviene en la administración de una empresa deudora, tiene como función principal gestionar el patrimonio deudor.
- Awareness: Grado de conciencia del consumidor de una marca. Regula la capacidad de los clientes potenciales para reconocer una marca y asociarla al producto o servicio en cuestión.
- Cuota de regalía: Se considera al pago anual por el uso de la marca franquiciada.
- Escuelas de fútbol: Centro formativo recreacional donde se adquieren habilidades deportivas futbolísticas.
- Esport: son los deportes electrónicos llevados a cabo a través de consolas de videojuegos.
- FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación, se encarga de supervisar a todas las federaciones de fútbol a nivel internacional.
- Franquicia: Modelo de negocio donde el Club deportivo otorga el derecho de utilización de su marca.
- INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, entidad autónoma encargada de prevalecer los derechos y seguridad de los consumidores.
- Junta de acreedores: es un mecanismo de negociación concursal, mediante el cual se realizan acuerdos con el objetivo de poder liquidar deudas precedentes del Club.

- Junta General de Accionistas: es un órgano de administración y control dentro de la empresa.
- Licencia: documento que brinda la autorización de ejercer en el ámbito de fútbol profesional.
- Modelo de negocio: métodos y estrategias que utilizar una empresa para generar beneficios financieros.
- SAFAP: Agremiación de Futbolistas Profesionales del Perú, institución encarga de brindar protección a los futbolistas peruanos y apoyo legal de acuerdo a sus derechos.